



# **CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: Caroline Labbé  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Enero 2018**



## Consultora de Recursos Humanos para la Mediana y Pequeña Empresa

---

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**PLAN DE NEGOCIOS PARTE II**

**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Alumnas: Caroline Labbé**

**Santiago, septiembre 2018**

## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo .....	4
I. Oportunidad de Negocio .....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes (1 pag) .....	6
2.1 Industria: .....	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor (1 pagina) .....	7
3.1 Modelo de Negocio: .....	7
3.2 Descripción de la empresa: .....	8
IV. Plan de Marketing .....	9
4.1 Objetivos de Marketing: .....	9
V. Plan de Operaciones .....	11
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones: .....	11
5.2 Flujo de operaciones: .....	13
5.3 Plan de desarrollo e implementación: .....	13
5.4 Dotación: .....	14
VI. Equipo del proyecto.....	15
6.1 Equipo gestor: .....	15
6.2 Estructura organizacional: .....	16
6.3 Incentivos y compensaciones: .....	17
VII. Plan Financiero .....	18
VIII. Puntos Críticos: Claves del éxito y riesgos asociados .....	23
IX. Propuesta inversionista .....	24
X. Conclusiones .....	27
XI. Bibliografía y fuentes.....	28
XII. Anexos: .....	29
Anexo 1: Clasificación de las empresas según ventas y dotación SII .....	29
Anexo 2: Numero de empresas RM según tamaño SII 2015 .....	29
Anexo 3: Figura N° 2 Tendencias de la Industria.....	30
Anexo 4: Fuerzas Competitivas del Sector .....	30
Anexo 5: Tabla N° 1: Macro-segmentación de Mercado.....	31
Anexo 6: Tabla N° 2: Micro-segmentación de Mercado .....	32
Anexo 7: Tabla N° 3: Perfiles de los segmentos .....	33
Anexo 8: Grafico N° 1: Encuesta de mercado .....	34

Anexo 9: Grafico 3 Encuesta de Mercado .....	34
Anexo 10: Figura 5 Análisis FODA y Estrategias.....	35
Anexo 11: Tabla Modelo de servicio y estrategia de comunicación según segmento de clientes.....	37
Anexo 12: Figura 5: segmentación de clientes .....	38
Anexo 13: Tabla de planes y valores de servicios .....	39
Anexo 14: Cronograma de actividades y eventos Marketing anual.....	40
Anexo 15: Flujograma Proceso de evaluación psicológica .....	41
Anexo 16: Cadena de Valor del Ciclo de Servicio.....	42
Anexo 17: Carta Gantt Implementación.....	43
Anexo 18: Flujos de caja .....	44
Anexo 19: Proyección de ventas en unidades de servicios .....	50
Anexo 20: Plan de Inversión.....	51
Anexo 21: Tabla depreciación de activos .....	51
Anexo 22: Balance proyectado.....	52
Anexo 23: Análisis de sustentabilidad .....	53

## Resumen Ejecutivo

Las necesidades actuales cada vez más exigentes y diversas en el ámbito de RRHH, junto con el auge de emprendimientos y negocios en distintas áreas industriales y comerciales generan nuevas necesidades en el ámbito de la gestión del capital humano, las expectativas de los trabajadores/ personal de las empresas es cada vez mayor, lo cual hace complejo para los directivos de las organizaciones/ empresas responder de forma integral y satisfactoria a todos los ámbitos y subsistemas que posee la gestión de personas.

En este marco nace Resource Recourse (RR), una consultora de recursos humanos diferente, enfocada en responder las necesidades de las pequeñas y medianas empresas de profesionalizar la gestión de su capital humano, sin la necesidad de contar con un equipo interno de recursos humanos como ocurre en las grandes corporaciones. RR se caracteriza por ofrecer planes de servicios integrales de RR.HH., flexibles, diseñados a la medida de cada cliente, configurándose como parte del negocio, facilitando su operación y apalancando su core bussines.

El escenario actual posee variados factores que hacen más complejo el abordaje y gestión de las personas, algunos de ellos son las tecnologías de la información, que permiten una comunicación instantánea, el empoderamiento de los trabajadores, las reformas laborales y una nueva generación (*millenials*) con distintos intereses, expectativas y más complejos de motivar. Estos y otros elementos conforman un panorama cada vez más complejo y desafiante para las organizaciones en términos de la gestión y desarrollo de su capital humano. Es por ello que requieren procesos y servicios de recursos humanos integrales, flexibles e innovadores que les permitan abordar con éxito el escenario actual.

La consultora RR ofrecerá servicios profesionales de RR.HH. económicamente convenientes, sin la necesidad de contratar de forma permanente a los profesionales especialistas. Las asesorías serán propias para cada negocio, según su ciclo de vida y sus necesidades de mejora. El aspecto distintivo se basa en el formato de oferta mediante paquetes de servicios construidos a la medida de cada organización, ejecutados por los especialistas en un modelo de pago mensual. La ventaja competitiva se genera a partir del know how de sus consultores, quienes buscan construir confianza y cercanía con los clientes, posicionando RR como un aliado del negocio.

El monto de inversión es de \$38.975.000, que implican un VAN a los 5 cinco años de \$167.207.630 lo que hace ver un proyecto de negocio con alta rentabilidad.

## I. Oportunidad de Negocio

Debido al incremento de las empresas de outsourcing y servicios transitorios, que permiten externalizar servicios y procesos, se visualizan oportunidades de crecimiento en estas áreas asociadas a la gestión de los recursos humanos de empresas que no necesariamente poseen un equipo de recursos humanos internos. Esto con el fin de enfocar al personal interno en realizar aquellas labores que agregan más valor a la organización y que estén relacionadas con el core del negocio, con resultados más costo efectivos en las actividades externalizadas.

Resource Recourse (Optimizamos tus recursos) es una consultora que nace para satisfacer la necesidad de empresas pequeñas y medianas que si bien cuentan con presupuesto, dado su nivel de dotación, no consideran dentro de su empresa un experto de recursos humanos que se desempeñe en forma permanente, no obstante valoran a su personal y les interesa generar acciones que potencien los vínculos de trabajador-empresa, así como también buscan mantener alineado a su equipo hacia las metas y objetivos de su organización y asesorarse para cumplir con los requerimientos legales.

La consultora estará enfocada en empresas pequeña 3 y medianas 1 y 2, las cuales corresponden de acuerdo a clasificación de SII, a aquellas que tienen ventas anuales desde 10.000 UF hasta 100.000 UF, que poseen desde 10 hasta 200 trabajadores contratados, ubicadas en la Región Metropolitana. De ellas según el registro existen 39.801 en Región Metropolitana. (anexo 1 y 2).

El perfil de los clientes son empresas donde el dueño o socios tienen un rol fundamental, la rentabilidad del negocio es considerada positiva según el tamaño y si bien existe preocupación por las personas que se desempeñan en la organización no hay interés ni conocimientos formales en la formación de un equipo interno de RRHH más bien su foco está centrado en el negocio principal.

Resource Recourse genera acceso a servicios de recursos humanos que sin la ayuda de un profesional especialista, las empresas pequeñas y medianas no tendrían a mano.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria:

Se determina como la industria relevante a las empresas consultoras que generan servicios de recursos humanos en Chile asociadas tanto a la gestión propia de recursos humanos, así como las especializadas en áreas de reclutamiento y selección, formación, comunicaciones internas, servicios transitorios y de outsourcing.

En este ámbito los actores con mayor preponderancia dentro del mercado en Chile se encuentran las consultoras internacionales de servicios tales como Adecco, Manpower y Randstand, también existen consultoras más pequeñas pero de amplia trayectoria que son más bien de nicho, especializándose por industrias y por cargos, tales como head hunting enfocados en cargos a nivel de dirección y gerentes corporativos. (mayor detalle en parte I del informe)

De acuerdo a los datos de SII hasta el 2015, el total de empresas catalogadas bajo el código de actividad ID 749190 –“*Servicios de reclutamiento de personal*”, que presentan movimiento de ventas dentro de la RM, se encuentran un total de 461 empresas.

#### Conclusiones análisis Pestel:

De acuerdo al análisis realizado es posible concluir que los riesgos presentes son abordables, sin embargo se recomienda profundizar el análisis en los aspectos legales y sociales de la gestión de personas, los cuales pueden transformarse en una oportunidad para la asesoría de clientes que no cuentan con especialistas en estos ámbitos dentro de su estructura organizacional.

#### Conclusiones análisis PORTER:

De acuerdo a los datos y variables analizadas es posible concluir que a pesar de que RR está inmersa en una industria altamente competitiva, las principales consultoras apuntan principalmente a empresas de mayor tamaño. Existe un mercado con necesidades descubiertas, en este caso empresas pequeñas y medianas, las cuales generan importante empleabilidad en el país y no poseen los recursos internos para administrar soluciones estratégicas en RRHH para su organización, puesto que no son parte fundamental del core de su negocio, ante lo cual necesitan RR posee un importante campo de desarrollo.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor (1 pagina)

#### 3.1 Modelo de Negocio:

En base al análisis realizado en CANVAS (ver anexo 10: Canvas) la propuesta de valor estará basada en la intimidad con el cliente, que nos permita asesorar en mayor medida las problemáticas de los clientes empresariales en relación a temáticas de RRHH, en base a la confianza y la experticia de los profesionales del negocio, ofrecer paquetes de servicios estructurados a la medida de las necesidades de cada organización y su estado de crecimiento.

#### Propuesta de Valor:

La consultora podrá ofrecer a un costo competitivo y sin la necesidad de contratar en forma permanente al especialista, asesorías propias para cada negocio, según su ciclo de vida y según las necesidades de mejora.

Los segmentos al que apunta RR son las empresas pequeñas 3, y medianas 1 y 2. Detalle de la propuesta para cada segmento en parte 1.

#### Objetivos Estratégicos

El negocio considera en su propuesta de valor los siguientes:

- a) Convertirse en una consultora de Recursos humanos reconocida en los rubros enfocados en el segmento mediana y pequeña empresa, en los tres primeros años de creación.
- b) Obtener un índice de recomendación de clientes superior a un 80%. Con ello generar un crecimiento en ventas de un 10% anual en los tres primeros años.
- c) Lograr un clima positivo en colaboradores y asociados que se desempeñan en cada proyecto que favorezca el compromiso por la organización, sus ideales y el cliente. (nota de clima 80%).

### 3.2 Descripción de la empresa:

Resource Recource (Optimizamos tus recursos) es una consultora que nace para satisfacer la necesidad de empresas pequeñas y medianas que si bien cuentan con presupuesto, dado su nivel de dotación, no requieren dentro de su empresa un experto de Recursos humanos que se desempeñe en forma permanente, no obstante valoran a su personal y les interesa generar acciones que potencien los vínculos de trabajador-empresa, así como también les interesa mantener alineado a su equipo hacia las metas y objetivos de su organización y asesorarse para cumplir con los requerimientos legales.

Resource Recource genera acceso a servicios de recursos humanos que sin la ayuda de un profesional especialista, las empresas medianas y pequeñas no tendrían a mano.

**Misión:** RR es una organización que acerca a pequeñas y medianas empresas a especialistas de Recursos humanos y sus conocimientos, colaborando en el desarrollo y crecimiento sólido de las empresas, potenciando su capital humano a la medida de las necesidades de las organizaciones.

**Visión.** Ser una consultora líder a nivel nacional, reconocida por su excelencia y solidez en la asesoría y consultoría de RRHH a pequeñas y medianas empresas, destacándose por los valores de cercanía, confianza y calidad con sus clientes.

**Valores:** A los valores se les ha llamado las 4 C:

- ✓ Confianza
- ✓ Cercanía
- ✓ Calidad
- ✓ Colaboración

La ventaja competitiva se basa en la *flexibilidad de RR para adaptarse a las necesidades del cliente* todo basado en la *estrategia de intimidad con el cliente*, a partir del know how de sus consultores construyen, confianza y cercanía con el dueño o Gerente del negocio facilitando una sintonía con él core business.

Estrategias de crecimiento, visión global y RSE y Sustentabilidad, detalladas en parte I.

## IV. Plan de Marketing

La propuesta de valor está centrada en el conocimiento del cliente, basada en la estrategia de intimidad, el modelo de servicio de RR, está centrado en una asesoría personalizada y cercana, busca *“leer los pensamientos y deseos del cliente”*, para lo cual es gravitante el conocimiento de su negocio y la identificación de la etapa del ciclo de vida del negocio en que se encuentra, lo que permitirá anticiparse a sus requerimientos, descifrando y materializando en forma exitosa los productos y servicios que necesita.

### 4.1 Objetivos de Marketing:

Los principales objetivos de marketing son:

- 1) Conseguir un volumen de ventas en el primer año del orden de los \$ 30.000.000 Este valor responde al equilibrio operacional, y una rentabilidad de al menos 25% al quinto año.
- 2) Lograr un posicionamiento en los clientes de las pequeñas 3 y las medianas 1 y 2 un nivel de recordación situado dentro de las primeras 10 empresas consultoras en RRHH, al cabo de los 3 primeros años de operaciones.
- 3) Alcanzar un alto nivel de satisfacción en los clientes, definido a través de instrumentos de medición orientados tanto a los servicios entregados, como a la calidad de atención y la satisfacción global con la experiencia. La meta proyectada es de un índice de satisfacción neta del 80% al cabo del primer año y mantener este % en los años siguientes.

El crecimiento de la empresa es clave en los tres primeros años, entendiendo este como un periodo crítico de éxito y consolidación de la empresa, de esta forma es que se proyecta un crecimiento del orden del 10% anual para los tres primeros años.

La segmentación se aborda en detalle en parte 1 (Ver anexo 12: Figura N° 5 Segmentación de clientes)

RR ofrecerá en primera instancia tres paquetes de servicios estructurados a la medida de las necesidades de cada organización y su estado de crecimiento, es decir etapa de ciclo de vida del negocio. Para organizaciones pequeña 2 y 3 los paquetes estarán centrados en servicios de reclutamiento y selección que consideran, evaluaciones

psicológicas, publicación y filtro curricular y desarrollo y mantención de intranet, servicios que podrían disminuir las preocupaciones de la rotación de personal y la búsqueda de personal idóneo para la organización, relacionadas con coordinación de cursos de capacitación, gestión de beneficios al personal y actividades de clima. Cada uno de los paquetes considera un monto fijo mensual, que está sujeto al volumen solicitado, la contratación de estos servicios implica un contrato a doce, veinticuatro y treinta seis meses dependiendo el tipo de contrato se aplica un porcentaje de descuento, estos paquetes de servicio pueden ser modificados, dependiendo de las necesidades del cliente y en la etapa del ciclo de negocio en que se encuentra.

Dado lo anterior RR, se centrará en la generación de precios bajo mercado apuntando a un 10% más bajo que la competencia con el fin de que potenciales clientes vean en la accesibilidad de precios, el entendimiento de su negocio y la relación de confianza como una ventaja para la preferencia de los paquetes.

Se estima un promedio de ventas 50% de ventas en plan básico, 30% plan intermedio y 20% en plan full.

Al quinto año de producción de consultora se esperan los siguientes ingresos por venta de planes.

<b>FORMULA SEGÚN ESTRUCTURA PONDERADA DE VENTAS</b>	<b>VENTAS ESTIMADAS</b>
Cantidad de empresas X valor plan Básico X Objetivo de Mercado X Ponderación Ventas (50%)	\$ 11.975.500,00
Cantidad de empresas X valor plan intermedio X Objetivo de Mercado X Ponderación Ventas (30%)	\$ 10.500.600,00
Cantidad de empresas X valor plan full X Objetivo de Mercado X Ponderación Ventas (20%)	\$ 11.512.533,33
<b>TOTALESTIMACION DE INGRESOS POR VENTAS AL 5 AÑO</b>	<b>\$ 33.988.633,33</b>

## V. Plan de Operaciones

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones:

Para establecer el plan de operaciones y el alcance de RR es relevante comenzar por detallar la descripción de los servicios a realizar.

Descripciones de los Servicios:

La oferta de servicios se centrará en tres paquetes estandarizados que buscan satisfacer las necesidades esenciales de organizaciones que si bien su nivel de facturación es considerado satisfactorio, no consideran como parte central de su negocio tener personal interno de recursos humanos. Estos paquetes son llamados Simple, Full e Intermedio, los cuales poseen un costo mensual y su contrato es anual, en cada uno de ellos se consideran servicios de filtro curricular, evaluaciones psicológicas, descripciones de cargo manejo de nómina entre otros (revisar anexo 13). Adicionalmente a ello existen servicios customizados que podrán ser contratados dependiendo de las necesidades específicas de cada organización, dentro de estos servicios se puede considerar la creación del modelo de desempeño para la organización, asesorías en revisión de estructuras, diagnósticos y mejoras de clima organizacional entre otras actividades que requieren mayor especialidad en cada subsistema de recursos humanos.

Para lograr apalancar la propuesta de valor la venta de paquetes de servicio a un costo accesible para clientes de pequeña y mediana empresas y sustentar la ventaja competitiva que se genera a partir del know how de sus consultores, quienes construirán, confianza y cercanía con el dueño o Gerente siendo parte de la solución a sus problemáticas, como un aliado, más que un simple proveedor, se requiere estar cerca de los clientes y en contacto permanente es por ello que el alcance de las operaciones se ha definido en el sector nor-poniente de Santiago considerando a comunas como Huechuraba, Independencia, Colina, Lampa, Til Til, Quilicura, Renca y Conchalí, sector que permitirá concurrir con mayor rapidez a reuniones con clientes, por otro lado el centro de operaciones, donde se realizarán las actividades administrativas y evaluaciones psicológicas se encontrará en ciudad empresarial en comuna de Huechuraba, lo que favorecerá el traslado a dependencias de clientes.

## Logística y Administración

La coordinación de las actividades y el cumplimiento de los compromisos pactados es de suma relevancia, es por ello el manejo de agenda a través de outlook con una planificación semanal anticipada, serán claves para la coordinación de servicios requeridos por clientes, con ello y el establecimiento previo de llamado a los asociados freelance por cada actividad necesaria podrán favorecer los compromisos.

Como actividades operativas claves se plantean:

- 1- Planificación semanal de visitas a clientes, ya sea para levantamiento de oportunidades de potenciales clientes como la generación de servicios en paquetes contratados que permitan acceder a mayor conocimiento del cliente.
- 2- Riguroso proceso de selección de asociados o partner por cada especialidad, generando con ellos un contrato de servicio y cláusula de no abandono.
- 3- Coordinación y establecimiento de SLA internos con asociados freelance para cada una de las actividades de mayor especialidad.
- 4- Establecer políticas y controles de calidad de servicios, formatos de informes estándares, protocolos de llamados para chequeos de referencia, formatos de filtro curricular, plantillas de evaluación de desempeño, flujos de manejo de información, determinación de tiempo de entrega de cambios en nómina para pago de remuneraciones, diseño y presentación tipo de talleres a presentar, establecimiento de códigos Sence. En general revisar todos los procesos operativos que permitan disminuir los riesgos de la operación de cada servicio ya sea internamente como en el cliente.
- 5- Confidencialidad de la información, parte central de sustentar ventaja competitiva de cercanía e intimidad con el cliente, para ello es necesario especificar en contrato una cláusula de confidencialidad. En este mismo punto es relevante contar con contratos validados legalmente con el fin de transmitir transparencia y garantizar el marco legal de la operación, este contrato debe estar en sintonía al reglamento interno de cada organización cliente.
- 6- Cuidado en imagen de consultora y de clientes, tanto de material disponible para clientes como de oficinas de recepción colaboradores y sobretodo preocupación por postulantes a cada organización, informar etapas de cada parte del proceso y su finalización.

Cada uno de estos puntos debe estar alineado con las políticas de clientes.

## **5.2 Flujo de operaciones:**

Los flujos operacionales tanto para el cliente como internos se puede ejemplificar con el proceso asociado el servicio evaluación psicológica (ver anexo 15: Flujo proceso de evaluación psicológica)

El flujograma al que se hace mención anteriormente, muestra la operatividad de uno de los servicios de un paquete estándar contratado. Cada uno de los servicios se generará con un flujograma de procesos y procedimientos similar en estructura con una diferenciación en el tipo de servicio a brindar. En cada solicitud de cliente se mantendrá comunicación fluida informando el avance de la actividad solicitada (ver anexo 16: Cadena de Valor del Ciclo de Servicio)

Las actividades de apoyo de RR, son las que permiten sustentar su propuesta de valor de paquetes de servicios de recursos humanos a bajo costo y su ventaja competitiva de cercanía con clientes basada en el know how de sus consultores líderes, el contar con personal aliado freelance con altas competencias y su estabilidad en el equipo permitirán consolidar la oferta comercial, por otro lado el uso de la tecnología para todo lo que es administración de beneficios, de personal y la búsqueda de nuevos prospectos facilitarán el cumplimiento de los contratos de servicios establecidos en las actividades primarias de la consultora que permitirán concretar la logística interna, con la optimización del capital humano como actividad de apoyo es posible potenciar la ventaja competitiva de la organización basada en la experticia de sus consultores. La coordinación con el cliente permitirá generar mayores eficiencias y disminuir los potenciales errores.

## **5.3 Plan de desarrollo e implementación:**

La puesta en marcha de R R implicará en primera instancia el establecimiento de una sociedad, revisión de financiamiento, búsqueda de oficina, implementación oficina, compra de insumos, entre otras actividades. Una de las actividades claves para la implementación es la generación de visitas a potenciales clientes, con el objetivo de identificar sus necesidades, dar a conocer los paquetes y ofrecer servicios en demos que les permitan conocer en forma cercana los beneficios de la externalización de servicios y la asesoría de profesionales de recursos humanos que les permitirá potenciar su negocio, la idea central de este enganche es que después de esta prueba gratis el cliente sienta seguridad y necesidad en adquirir uno de los paquetes de servicios.

Para la implementación de esta sociedad dado las disminuidas barreras de entrada, es primordial la coordinación previa entre socios y la estipulación legal de los acuerdos de sociedad, así como también la definición de los acuerdos de servicio a clientes. (anexo 17: Gantt Implementación de Actividades)

#### 5.4 Dotación:

La dotación durante el primer año de operación constará de la dedicación de medio día de cada una de los socios, que se centrarán principalmente en la coordinación y levantamiento de necesidades con potenciales clientes, la contratación de un administrativo en jornada completa, quien será responsable del registro de agenda, el detalle de servicios contratados por cliente y la coordinación de remuneraciones servicios clientes, las actividades que requieran de la experticia de un psicólogo, serán realizadas bajo la contratación de personal a medio tiempo. Para el caso de los servicios con mayor especialización se procederá a generar contratos freelance con especialistas.

Costo de Operación RRHH			
Item	Valor Mensual	Unidad	Sub-total
Honorarios Asistente Ejecutiva	\$ 700.000	1	\$ 700.000
Honorarios Administrativo 2	\$ 700.000	1	\$ 700.000
Honorarios Psicólogo ½ jornada	\$ 600.000	10	\$ 6.000.000
Honorarios Gerente General	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Honorarios Gerente Comercial	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Honorarios Servicios Informática	\$ 350.000	1	\$ 350.000
Honorarios Contador	\$ 350.000	1	\$ 350.000
Honorarios Abogado	\$ 300.000	1	\$ 300.000
<b>Total Costos Operacionales</b>	<b>10.400.000</b>		<b>10.400.000</b>

#### Proceso de Contratación

A través de la red de contactos de socios consultores, se realizarán entrevistas en profundidad con el fin de identificar interés bajo la modalidad de servicios freelance, los profesionales interesados con especialización adecuada, se les generará un contrato de servicios indicando, tarifa, disponibilidad y tiempo de entrega de cada solicitud entregada. Los datos de los profesionales serán administrados en base de datos con su curriculum para ser contactados una vez el servicio sea solicitado por cliente. Para cada uno de los servicios estándar a suministrar para clientes, se establecerá tanto un descriptor de cargo y un perfil de cargo que nos permitirá identificar el perfil del profesional que debe desarrollar la actividad.

## VI. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor:

El equipo gestor del proyecto estará compuesto por las estudiantes que desarrollan el presente plan de negocios. Las competencias y habilidades presentes en el equipo gestor y que permiten llevar a cabo este proyecto, son los siguientes:

- Conocimiento del mercado y la industria de la consultoría de RRHH.
- Conocer las necesidades de los clientes y expectativas con los servicios asociados
- Identificar oportunidades de negocio en base a las necesidades no cubiertas de los potenciales clientes
- Transformar las oportunidades detectadas en una idea concreta de negocio, generando paquetes de servicios ajustados a las necesidades y expectativas de los clientes, respondiendo a un espacio insatisfecho en el segmento de mercado objetivo
- Implementar un modelo de negocio atractivo y diferenciador en el área, gestionando y coordinando los recursos necesarios para ello.
- Obtención y gestión de recursos financieros para la puesta en marcha del proyecto.

#### Roles del equipo Gestor:

1- Asistente Ejecutiva, es quien realizará toda la gestión de agenda, coordinación de reuniones, envío de email-marketing a potenciales clientes, junto con el control de pago de factura y cobro.

2- Psicólogos media jornada, profesionales con experticia en recursos humanos y sus subsistemas que realizarán evaluaciones psicológicas, evaluaciones de clima, desempeño, generación de descripciones de cargo y coach gerencial entre otros.

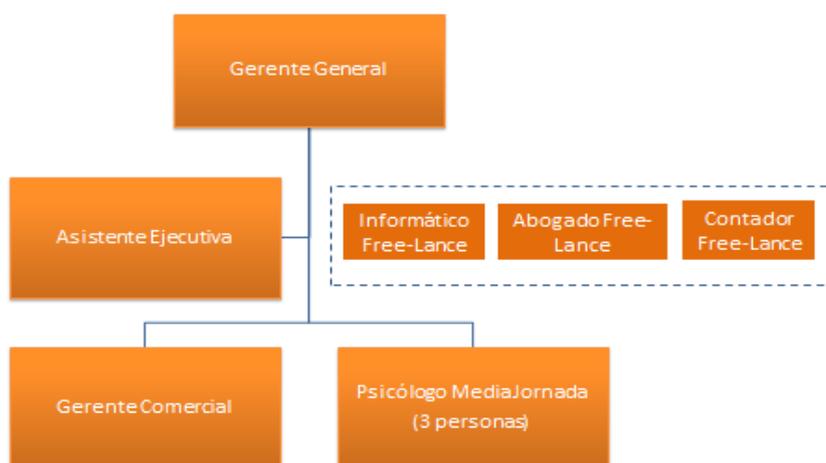
3- Gerente General, esta labor la realizará una de los socios Pía Gallegos quien velará por las definiciones de la estrategia, el cumplimiento de las metas financieras y de la organización, junto con el análisis de mercado, obtención de financiamiento y el cumplimiento de las tareas operativas que permitan la continuidad operacional del negocio, por otro lado como foco fundamental, permanente preocupación por los clientes, que permitirá la consecución de la estrategia basada en la intimidad con el cliente.

4- Gerente Comercial, este rol, lo lleva a cabo Caroline Labbe quien estará a cargo de las ventas, el marketing, la relación comercial con los distintos clientes, deberá establecer las actividades comerciales y su seguimiento que permitan el cumplimiento de las metas de la organización.

5 Honorarios de Abogado e Informático, Se contratará en modalidad de servicios a un abogado e informático que apoyará en tareas de cada una de sus especialidades, Abogado asesora en temáticas de Relaciones laborales, ya sea generación de sindicatos.

## 6.2 Estructura organizacional:

La estructura organizacional de Resource Recourse responde a los principales procesos clave del modelo de negocio, es así que el organigrama se visualiza según el siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración propia

### Descripción de cargos

Psicólogo Media Jornada: Se procederá a la contratación de profesionales de la psicología senior con experiencia en áreas de recursos humanos, tanto en temas de reclutamiento y selección como en desarrollo organizacional, quienes serán responsables de la publicación de ofertas, la realización de reclutamiento según los perfiles de cargo y su posterior evaluación psicológica, todos los psicólogos estarán capacitados en metodología HAY, la cual permitirá generar levantamiento de descripciones de cargo. Las competencias de estos profesionales estarán centradas en la flexibilidad, orientación al resultado, con el fin de que puedan aportar a los diversos proyectos profesionales que sean solicitados por clientes. Se procederá a la contratación de tres psicólogos, uno a los diez meses de inicio del negocio, otro a los

veintidós meses y el último a los treinta y un meses. La búsqueda estará orientada a aquellos profesionales que si bien cuentan con experiencia favorecen el trabajo de media jornada.

Asistente Ejecutiva: responsable de la coordinación de agenda de psicólogos y solicitudes de clientes que buscan hacer efectivo los planes contratados, generación de llamados proactivos y envío de email marketing para la venta de servicios, ejecución de cobranza a clientes actuales, control de costos y gastos. Adicional a ello se le solicitará la generación de filtros curriculares y apoyo en toda aquella labor administrativa que pueda aportar a la función de los psicólogos. Las competencias esenciales del cargo se centran en su capacidad de organizar, orientación a la tareas y habilidades interpersonales.

### **6.3 Incentivos y compensaciones:**

Las remuneraciones del personal dependerán del tipo de cargo que desempeñe.

- Psicólogos media jornada tendrán un sueldo fijo de \$600.000.
- Asistente Ejecutiva recibirá un sueldo líquido de \$700.000.
- Gerente General y Gerente Comercial, recibirán una remuneración de \$1.000.000 por medio día de trabajo dedicado, a medida que la organización vaya incrementando sus ingresos se evaluará un aumento.
- Para los cargos a honorarios de Técnico Informático y Contador se les pagará \$350.000 mensuales por los servicios solicitados para la operación de la consultora, en el caso del Abogado su remuneración por sus servicios free-lance será de \$300.000

## VII. Plan Financiero

Este capítulo tiene como propósito identificar bajo qué condiciones Resource Recourse es sustentable y realizable, en relación a los objetivos y estrategia propuestas. Además se presenten las estimaciones de ingresos y costos, plan de inversiones, flujo de caja y estados financieros (Balance y Estado de Resultado), así como indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Payback, ROI), que permiten concluir lo atractivo del proyecto, considerando distintos escenarios que incentivan la decisión de inversión de Resource Recourse.

### Supuestos del proyecto

Los cálculos de este proyecto se basan en los siguientes supuestos que permiten realizar el análisis de variables y proyecciones:

#### Generales:

- Tasa de impuesto a la renta de acuerdo a la reforma tributaria de un 27%
- El Valor UF considerado en el proyecto fue de \$26.653,24 del día 28 de septiembre del 2017.
- El mercado se considera estable en su tasa de crecimiento
- Las tasas de riesgo consideradas se mantienen estables durante todo el periodo del proyecto.

#### Estimación de Ingresos:

- La evaluación esta realizada a 5 años plazo, considerando el inicio de la operación en Enero del 2018
- La estimación de ventas se obtiene de la estimación de mercado, para lo cual se realizo la macro y microsegmentación, considerando las empresas pequeña 2 y 3 y mediana 1 de la RM, en las comunas de la zona norponiente de la capital. Este proceso esta descrito en detalle en el apartado 4.7 del capítulo de Plan de Marketing.
- El total de empresas al cual apunta Resource & Recourse es de un total de 86 para el quinto año de operación. Teniendo un crecimiento sostenido y más sólido a contar del tercer año.
- Para el primer año se espera alcanzar un total de 9 empresas vinculadas con

planes anuales y un total de 387 unidades de servicios entregados por única vez según las necesidades de los clientes.

- Para el quinto año se proyectan un total de 86 empresas vinculadas con planes anuales y un total de 4.179 unidades de servicios entregados por única vez según las necesidades de los clientes.
- De acuerdo a lo anterior la estimación de ingresos para el primer año es de \$37.402.250, y de \$1.022.204.500 para el quinto año de operación. Esto genera una utilidad bruta acumulada de \$381.949.333 al quinto año. (anexo 18: flujo de caja y estado de resultados)
- De acuerdo a lo proyectado en el apartado de la estimación de la demanda se espera una proporción de ventas de los planes en donde el 50% de las ventas corresponda a los planes básicos, un 30% a los planes intermedios y un 20% a los planes full. (anexo 19: proyección de ventas)

#### **Plan de Inversiones y Capital de trabajo:**

La inversión inicial de proyecto para la puesta en marcha considera todo lo necesario para dar inicio y mantener en operación el proyecto por el periodo en que sus flujos siguen siendo negativos. Recordar que esta inversión inicial será asumida y costada por los gestores y dueños del negocio con efectivo basado en sus recursos y ahorros.

El plan de inversión contempla:

- La inversión inicial que consta del monto para el inicio de la operación el cual es de \$23.975.000
- El capital de trabajo corresponde al máximo déficit acumulado del flujo de caja, considerando también eventuales cuentas por cobrar mayores a los 90 días, con lo que se estima para este ítem un monto de \$15.000.000
- Ambos suman un total de \$38.975.000 como monto de inversión inicial
- Este monto para efectos de la disponibilidad y liquidez cronológica debe disponerse de la siguiente manera:
  - ✓ En el mes 0, se debe disponer de \$23.975.000 para el inicio de operación.
  - ✓ El capital de trabajo ascendente a \$15.000.000 se requiere en forma paulatina a partir del mes 1 de operación iniciando con \$2.960.583 y luego disminuyendo en forma paulatina hasta el mes 12 de operación, ya que al mes 13 los flujos se hacen positivos. Se puede revisar en detalle el plan de inversión y cálculo de capital de trabajo en el (anexo 20: plan de inversión)

### Fuentes de Financiamiento:

- Este proyecto de negocio considera como socios capitalistas a las mismas dos socias gestoras del proyecto las cuales aportaran el 100% de la inversión inicial en efectivo por partes iguales. No requiriendo préstamos bancarios ni sumar socios accionistas al proyecto.

### Estado de Resultados y flujo de caja:

- El estado de resultados proyectado para el periodo analizado en este proyecto se puede observar con detalle en el (anexo 18: flujo de caja y estado de resultados) de este podemos destacar que la utilidad después de impuesto comienza a ser positiva en forma sostenida a partir del segundo año, mes 13 del proyecto.

### Calculo de tasa de descuento:

- La tasa de descuento utilizada en el proyecto respondió a la siguiente fórmula:

$$Tp = Rf + \beta (Rm - Rf) + \text{Premio por liquidez} + \text{Premio Startup}$$

- En donde el Rf utilizado para el proyecto a 5 años fue de 4,02% y para el proyecto a 30 años de 5,43% (fuente Banco Central. Nov 2017)

### Evaluación e Indicadores financieros del proyecto:

- Los indicadores financieros considerados en este proyecto son esencialmente las tasas de descuento del Banco Central, la tasas de riesgo de mercado, VAN, TIR y ROI. Estas se detallan a continuación:

Indicadores Financieros	Valor
$\beta$ (Business & Consumer Services)	1,07
PRM Chile	6,55%
Tasa RF (5 años) Bco Central a Nov 2017	4,02%
Tasa RF (30 años) Bco Central a Nov 2017	5,43%
Premio por liquidez	3,00%
Premio StartUp	4,00%
Tasa Descuento Proyecto a 5 años	18,03%
Tasa Descuento Proyecto a 30 años	19,44%
ROI	1,1
VAN Proyecto (a 5 años)	\$167.207.630
VAN Proyecto (a 30 años)	\$227.196.994
Payback	31 meses
TIR a 5 años	75%
TIR a 30 años	118%

Como se puede observar los indicadores del proyecto son positivos y atractivos en rentabilidad tanto en su horizonte próximo a 5 años como a un escenario de 30 años.

- El VAN del Resource Recourse a 5 años es de \$167.207.630 lo cual es más de 4 veces la inversión inicial, por lo que claramente el presente proyecto es un emprendimiento generador de riqueza.
- La TIR de un 75% a los 5 años supera ampliamente la tasa de descuento exigida para el proyecto de 18,03% y asegura una rentabilidad positiva incluso en escenarios más conservadores.
- El Payback del proyecto o periodo de recuperación de la inversión se consigue al mes 31 de operación, es decir en el séptimo mes del tercer año del proyecto.

### **Valor residual del proyecto:**

El valor residual de la inversión está centrada en la inversión de activos fijos originada al inicio del proyecto, los cuales poseen una vida útil de 5 años.

La tabla de depreciación de activos del proyecto (anexo 21: Tabla de depreciación de activos), detalla las inversiones del proyecto, su depreciación anual, vida útil, valor libro y precio de venta, generando un valor residual de \$4.795.000.

### **Balance proyectado:**

El balance proyectado para este emprendimiento se presentan en detalle en el (anexo 22: Balance proyectado), este refleja que en un plazo acotado el negocio genera utilidades crecientes en forma sostenida, permitiendo en forma holgada generar reinversión para expansión luego del quinto año y que los socios contemplen retiro de utilidades sin afectar la liquidez del proyecto.

### **Estimación Costos y Gastos:**

- Los principales costos asociados están directamente relacionados a los recursos humanos requeridos para dar la entrega de los servicios a los clientes, así mismo estos son los que representan un mayor aumento en el orden del incremento que presentan las ventas de los servicios.  
Por otra parte tenemos los costos de inversión inicial asociados a la implementación del proyecto (anexo 20: Plan de inversión) y los costos fijos de

operación mensual lo cuales en los primeros 6 meses son de \$509.000 mensuales y al décimo mes con la implementación de la oficina suben a \$1.379.000

- De esta forma podemos ver que el total de costos para el primer año de operación corresponden a \$52.218.000 lo que sumado a la inversión inicial alcanzan \$91.193.000 y para el quinto año el total de costos suma \$447.210.000

#### **Análisis de sensibilidad:**

Dado que la variable más importante que afecta la rentabilidad de este proyecto está relacionada con la capacidad de ventas/ingresos, se proyectan a continuación distintos escenarios de variabilidad en relación a las ventas, esto con el fin de determinar si el proyecto sigue siendo viable y atractivo a pesar de un escenario menos atractivo, para el cual se estimo un 20% en la disminución de las ventas, lo cual se detalla en el (anexo 23: análisis de sustentabilidad)

Y como se observa en el anexo a pesar de tensionar inclusive a un 20% menos de ventas el proyecto sigue teniendo un VAN ampliamente positivo.

## VIII. Puntos Críticos: Claves del éxito y riesgos asociados

### Claves del éxito

- Conocimiento y experiencia Profesional:

Este es un punto central para llevar a cabo esta iniciativa, sin el conocimiento de los socios fundadores y consultores tanto en el negocio del cliente como en los subsistemas de recursos humanos no sería posible consolidar la estrategia de intimidad con el cliente, este lazo de confianza y entendimiento del negocio, posibilitarán la generación de lealtad del cliente, contar con su preferencia por un largo tiempo y su recomendación hacia nuevos clientes.

- Segmentación:

La identificación del segmento de clientes idóneo, en base a la estrategia de océanos azules permite profundizar y penetrar un potencial mercado, que no está siendo cubierto por gran parte de las consultoras, el conocimiento del mercado permitirá a RR llegar con planes más asertivos, a clientes que en otras circunstancias no verían la posibilidad de contratar servicios de apoyo a su negocio y con ello atender las necesidades de pequeñas y medianas empresas según su nivel de maduración del negocio, pudiendo ser un socio estratégico para su crecimiento.

- Oferta Comercial:

La oferta se encuentra paquetizada estos paquetes se pueden construir en conjunto con el cliente o bien estos pueden contratar nuestros planes estandarizados, lo que posibilita que el cliente pueda contar con un equipo de recursos humanos free lance que le entregará respuesta a sus solicitudes en el ámbito de las personas que si bien son claves para el negocio no son parte de su core bussiness.

- Flexibilidad:

RR entiende que las preocupaciones de los clientes son la operación del negocio y sus propios clientes, es por ello RR se adaptará a la situación y ofrecerá apoyo en los momentos complejos, pudiendo adaptar los planes y servicios contratados dependiendo la necesidad del negocio en cada periodo.

## Riesgos Asociados

- Reproducción de Servicio:

Dado que este tipo de negocio, no presenta altas barreras de entradas es probable pueda ser replicado por algún consultor que comprenda este tipo de procesos, la potencial barrera estará fijada por el nivel de relación y de conocimiento del negocio que pueden tener tanto los fundadores como los Psicólogos, está confianza en temas tan delicados e íntimos de cada organización, posibilitará disminuir la posibilidad que el cliente abandone el servicio, dado que RR será parte de la historia de cada organización.

- Aumento carga laboral:

El aumento sin previa planificación de la carga laboral, es decir de solicitudes de clientes, podría generar si no se cuenta con profesionales back-up para este aumento ocasional, una merma en la calidad de servicio entregado, pudiendo afectar la relación con el cliente. Es por ello se plantea como elemental generar asociaciones claves con profesionales free-lance que puedan estar disponibles ante dicho aumento.

- Rotación de Consultores:

Para que el conocimiento del cliente no se pierda, es relevante contar con profesionales fidelizados y comprometidos, que permitan generar una relación de largo plazo con la consultora. Para disminuir la pérdida de control de la que la información se deberá respaldar cada reporte y manejar la información de cada cliente una base de datos y sistema de información de Resource Recourse no de una persona individual.

- Participación de Mercado:

El no cumplir con la participación de mercado comprometida de un 2% pudiese generar que el crecimiento de la organización no cumpla con lo proyectado y los ingresos disminuyan, pudiendo correr riesgos de operación. Para que ello no se presente, se debe generar una estrategia comercial permanente y acorde al contexto económico, con seguimiento de metas de venta y planificación a corto, mediano y largo plazo.

## IX. Propuesta inversionista

### Factibilidad económica-financiera:

Desde este punto de vista la evaluación del negocio, se observa muy atractiva por los

siguientes indicadores de interés para los inversionistas:

- La inversión inicial es razonable y corresponde a \$ 38.975.000
- El valor actual neto (VAN) para el proyecto a 5 años es de \$ 167.207.630
- El valor actual neto (VAN) para el proyecto a 30 años es de \$ \$ 227.196.994
- Un Payback de 2,58 años que significa que la inversión inicial se recupera en 31 meses.
- La TIR (tasa interna de retorno) es de 75% a los 5 años del proyecto y de un 118% a los 30 años del proyecto. Lo que constituye una tasa atractiva comparada con proyectos similares.
- Los retornos de la inversión ROI son también positivos 1,1 así como también el resto de los indicadores de desempeño financiero.
- El EBITDA a partir del segundo año de operación es de \$ 25.855.750, que supera el EBITDA negativo del primer año, este indicador va incrementándose considerablemente en los años siguientes llegando a \$ 293.798.500 para el quinto año. Se detalla por año en el cuadro a continuación:

AÑO	MONTO
EBITDA AÑO 1	-\$ 14.815.750
EBITDA AÑO 2	\$ 25.855.750
EBITDA AÑO 3	\$ 102.922.000
EBITDA AÑO 4	\$ 167.234.000
EBITDA AÑO 5	\$ 293.798.500

- El riesgo de negocio es bajo y presenta buenas perspectivas futuras

El equipo gestor posee las competencias y capacidades necesarias para desarrollar exitosamente el negocio, dentro de las más destacadas tenemos:

- Conocimientos y experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión de personas
- Trayectoria y reconocimiento en el mercado
- Capacidad de inversión

### **Estrategia de Financiamiento**

La totalidad de la inversión inicial será asumida por el equipo gestor del proyecto, no teniendo intereses asociados a financiamiento bancario, ni inversionistas externos. Lo

cual disminuye el riesgo asociado en este ámbito.

- El total de la inversión inicial corresponde a \$38.975.000
- El equipo gestor está compuesto por dos personas las cuales proporcionaran cada una el 50% de la inversión inicial.
- El retorno esperado de la inversión al quinto año de proyecto es de \$167.207.630, monto que será distribuido en partes iguales.

## X. Conclusiones

El segmento mediana y pequeña empresa en Chile concentra más del 50% de las empresas en Chile, gran parte de ellas son empresas donde sus líderes fundadores no son expertos en RRHH pero valoran a su personal y lo consideran clave para su crecimiento.

Las pequeñas y medianas empresas son las que generan alrededor del 60% de los empleos en Chile así como también aproximadamente el 14% de las ventas en Chile, siendo un 98% sólo en Chile, el sólo manejo de estos datos implica la identificación del potencial de crecimiento que poseen estas empresas a nivel internacional y nacional y como para ello es fundamental trabajar en términos de sus procesos productivos para ser más competitivos en el mercado, la profesionalización tanto de sus procesos de gestión de personas como de la dotación en sí, implica un importante desafío para Resource Recourse el convertirse en partner de su negocio y ser expertos en mediana y pequeña empresa permitirá apalancar el crecimiento de estas organizaciones.

R R consultora de Recursos humanos que atenderá a este segmento, comenzará a aproximarse y tomar un rol protagónico en la atención de estas organizaciones en sus necesidades esenciales para la operación con personas, los socios fundadores identificaron un océano azul en un mercado donde la consultoras de mayor envergadura no entran, elemento que en conjunto con su conocimiento de la gestión de recursos humanos permitirá abordar a los clientes con una mirada integral y con un asesoría acorde al ciclo del negocio. Por otro lado la estrategia de intimidad del cliente favorecerá una relación de largo plazo.

Con una inversión inicial baja, foco en la estrategia, en la captación de clientes y su mantención hacen ver a Resource Recourse como un negocio robusto de consultoría que permite un crecimiento sostenido en base la capacidad de gestión de la organización como en la consolidación de la estrategia y sus ventajas competitivas.

Resource Recourse podrá consolidarse en el mercado de pequeña y mediana empresa. Los análisis de sensibilidad realizados confirman que a pesar de establecer diferentes escenarios probabilísticos (a favor y en contra), los indicadores de rentabilidad y desempeño financiero son positivas (VAN-TIR-ROI-Payback y relacionados).

En conclusión, Resource Recourse es un emprendimiento robusto y sólido, en el lugar correcto, con bajo riesgo corporativo y con rentabilidad de futuro.

## XI. Bibliografía y fuentes

1. Banco Mundial, “*Chile Panorama General*” 2017, consultado el 22 de Julio 2017, disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
2. Comunidad de negocios, “*Características de los emprendedores en Chile*”, consultado el 21 de Julio 2017, disponible en <https://www.comunidadnegocios.cl/noticias/caracteristicas-de-los-emprendedores-en-chile/>
3. SII, “*Estadísticas de empresas por tamaño según ventas*”, consultado el 21 de Julio 2017, disponible en [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.html](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.html)
4. América Retail “*Radiografía de las pequeñas y medianas empresas en Chile*”, consultado el 4 de Enero 2018, disponible en <http://www.america-retail.com/chile/chile-radiografia-a-las-pequenas-y-medianas-empresas-chilenas/>
5. Cepal, “*Pequeñas y medianas empresas industriales en Chile*”, consultado 4 de Enero 2018, disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4451-pequenas-medianas-empresas-industriales-chile>.
6. Banco Central, “*Informe Política monetaria septiembre 2017*”, disponible en <http://www.bcentral.cl/-/informe-de-politica-monetaria-septiembre-20-2>
7. Profesor Arturo Toutin D- Material & Slides de Clase Plan de Negocios, MBA (Taller AFE).
8. Profesora Leslier Valenzuela F.-Material & Slides de Clase Dirección de Marketing, MBA.
9. Kotler P.and Keller K. “*Dirección de Marketing*”, 2006 Pearson Prentice Hall.
10. Jean-Jacques Lambin “*Marketing Estratégico*”, novena edición 2014-Mc Graw Hill.
11. W.Chan Kim-Renée Mauborgne “*La Estrategia del Océano Azul*”, primera reimpresión en Chile 2010- Editorial Norma S.A.

## XII. Anexos:

### Anexo 1: Clasificación de las empresas según ventas y dotación SII

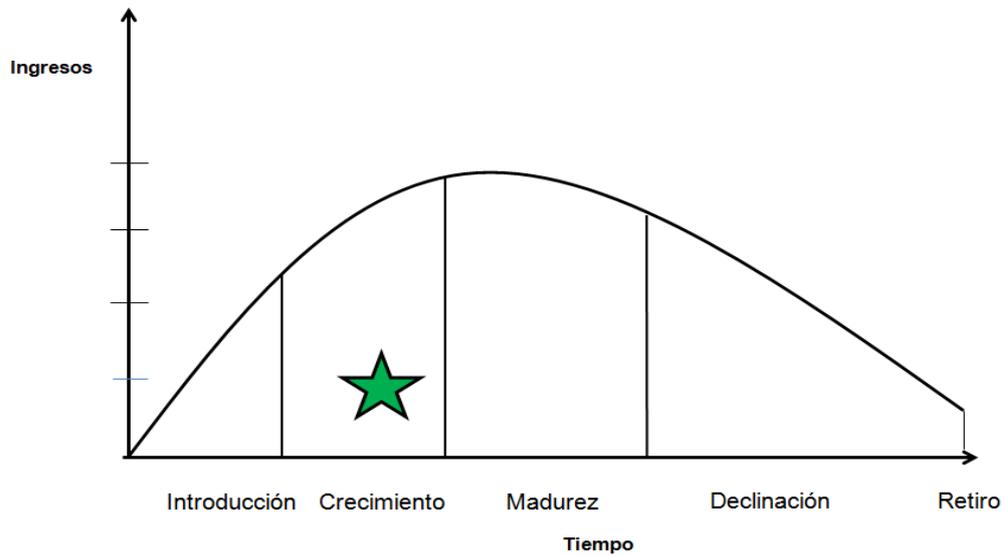
Clasificación de las empresas según ventas y dotación SII		
Tipo de Empresa según SII	Ventas	Dotación
Pequeña 3 en RM	Constituida por empresas cuyas ventas anuales fluctúan entre los 10.000 a 25.000 UF,	Entre 10 a 25 personas por empresa. La empleabilidad de este segmento es de 600.000 personas
Mediana 1 y 2 en RM	Constituida por empresas cuyas ventas anuales fluctúan entre los 25.000 UF a 50.000 UF para empresas Mediana 1 y de 50.001 UF a 100.000 UF para empresas Mediana 2	Entre 25 y 200 personas. La empleabilidad de este segmento es de 789.000 personas

### Anexo 2: Numero de empresas RM según tamaño SII 2015

ID_Tramo	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
PEQUEÑA 3	23.180	363.468.272,8	377.747	54.948.785,8
MEDIANA 1	10.326	363.061.461,0	370.847	57.234.972,6
MEDIANA 2	6.295	441.173.040,2	418.310	71.887.808,5
TOTAL	39801			

## Anexo 3: Figura N° 2 Tendencias de la Industria

Figura 2: Tendencia de la Industria.



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4: Fuerzas Competitivas del Sector

Figura 1: Fuerzas Competitivas del Sector



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 5: Tabla N° 1: Macro-segmentación de Mercado

Tabla N° 1: Macro-segmentación de mercado	
<b>Región Geográfica</b>	Chile
	Región Metropolitana
<b>Cantidad de pequeñas y medianas empresas en RM</b>	68.535 (mediana 1 y 2, pequeña 3)
<b>Principales tipos de Industria</b>	Construcción, manufactura, agricultura y comercio
<b>Ingresos (en dólares)</b>	US 189.000 a US 3.500.000
<b>Cantidad de personal</b>	Desde 10 a 200 personas contratadas
<b>Perfil psicográfico propietario empresa</b>	Podemos dividir el perfil, según dueños de empresas familiares con amplia trayectoria en el mercado, inmigrantes, personas de esfuerzo que buscan crecimiento económico. Por otro lado también encontramos emprendedores jóvenes con rápido crecimiento en el mercado, sin mayor experiencia en la administración de RRHH y finalmente para las empresas de mayor tamaño Gerentes contratados que buscan maximizar los ingresos de la organización.
<b>Beneficios buscados</b>	Buscan asesorías que les entreguen mayor conocimiento y disminuir los tiempos de respuesta a la resolución de sus problemáticas. Los principales atributos buscados en las consultoras, son: calidad, confianza, precio y rapidez.
<b>Actitud hacia el servicio</b>	Positiva

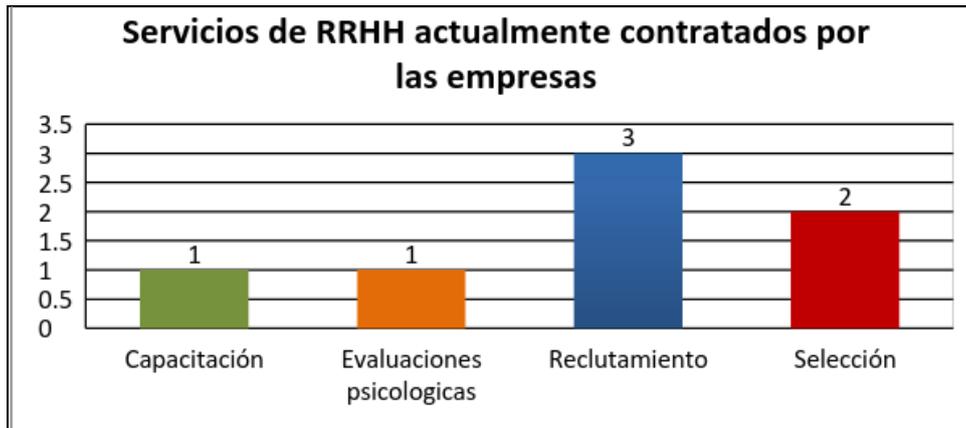
## Anexo 6: Tabla N° 2: Micro-segmentación de Mercado

Tabla N° 2: Macro-segmentación de mercado		
Tipo de Empresa según SII	Características por ventas y dotación	Perfil psicográfico del cliente/dueño de la empresa
<b>Pequeña 3 en RM</b>	Constituida por empresas cuyas ventas anuales fluctúan entre los 10.000,01 UF a 25.000 UF para Pequeña 3, con una dotación entre 10 a 25 personas por empresa. La empleabilidad de este segmento es de 600.000 personas	Este grupo está compuesto altamente por emprendedores, los emprendedores más exitosos se encuentran entre los 35 a 45 años cuentan con una carrera universitaria, experiencia laboral y, en un porcentaje alto, tienen estudios de postgrado, por lo que poseen conocimiento de las implicancias de ser emprendedor y conocen los beneficios de la gestión de RRHH de empresas grandes, el 89% es hombre y el 11% son mujeres, estas empresas al menos en un 50% son familiares y de origen nacional, la mayoría ha tenido cierta dificultad en sus inicio para la obtención de financiamiento, por lo que denotan un estilo un tanto desconfiado para generar alianzas y solicitar consultoría.
<b>Mediana 1 y 2 en RM</b>	Constituida por empresas cuyas ventas anuales fluctúan entre los 25.000 UF a 50.000 UF para empresas Mediana 1 y de 50.001 UF a 100.000 UF para empresas Mediana 2, con una dotación entre 25 y 200 personas. La empleabilidad de este segmento es de 789.000 personas	Este grupo está compuesto por empresas que al menos cuentan con 15 años de antigüedad promedio, en sus orígenes fueron también emprendedores sortearon ya todas las dificultades asociadas al inicio de actividad y su financiamiento, al menos un 50% pertenecen a empresas familiares. Se encuentran mayormente profesionalizadas, buscando nuevas alternativas para continuar su crecimiento.

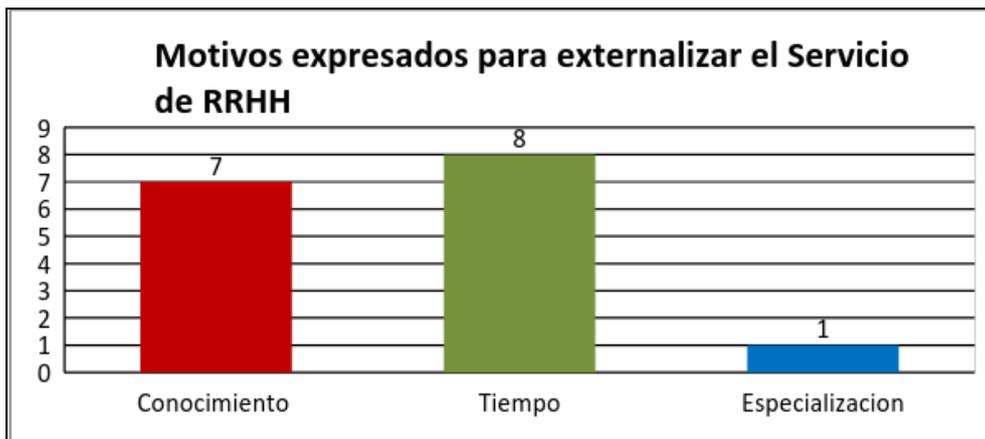
## Anexo 7: Tabla N° 3: Perfiles de los segmentos

Tabla N° 3: Perfiles de los segmentos	
Segmento	Perfiles
Gerentes o Administradores	<p>Mediana 1 y 2: se desempeñan preferentemente en empresas que ya han superado las dificultades de una Pyme inicial y se encuentran en una etapa de crecimiento. Son profesionales independientes contratados formalmente por los dueños de la organización. Sus principales desafíos están centrados en el éxito de la organización y se mueven en relación a los indicadores del negocio como Ebitda, Ingresos netos, satisfacción de clientes. Es por ello moverán todas las actividades del negocio necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización donde uno de los puntos centrales está dado por el personal y la gestión de recursos humanos, buscarán apoyo en aquellas organizaciones que permitan mejorar estos puntos.</p>
	<p>Pequeña 3: Preferentemente tienen un perfil de emprendedor, sin bien gran parte de ellos son profesionales y se han desempeñado en grandes empresas, existe un porcentaje cercano al 30% que posee solamente formación académica, un 89% son hombres, poseen ingresos a nivel medio, poseen un estilo de personalidad perseverante y con afán de logro. Sus principales motivaciones para generar su negocio son buscar independencia económica, lograr la realización personal y apoyar a sus familias. Las principales necesidades de su negocio se relacionan con el financiamiento, la búsqueda de personal acorde al modelo de negocio y la disminución de rotación de personal.</p>
Dueños de Empresas	<p>Mediana 1 y 2: Los dueños de estas organizaciones ya se encuentran en una etapa de profesionalización, comenzaron como emprendedores y sortearon gran parte de las primeras dificultades de financiamiento, en la actualidad sus principales desafíos se centran en el crecimiento y el cómo hacer más eficientes sus costos.</p>

### Anexo 8: Grafico N° 1: Encuesta de mercado



### Anexo 9: Grafico 3 Encuesta de Mercado



## Anexo 10: Figura 5 Análisis FODA y Estrategias

**Figura 5.** Análisis FODA y Estrategias Resource Recourse

	Fortalezas	Debilidades
<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p>1-Flexibilidad de servicios y productos.</p> <p>2- Cercanía y trabajo directo que permite ampliar el conocimiento del Cliente y de su negocio</p> <p>3-Conocimiento y experiencia en recursos humanos y en distintas industrias</p> <p>4-Buena recomendación y reconocimiento por parte de clientes.</p> <p>5- Productos preparados especialmente para pequeñas y medianas empresas</p>	<p>1-Dificultad en encontrar personal especializado disponible ante aumento de demanda.</p> <p>2-Confiianza del cliente en principales lideres. Frente a licencias médicas dificultad en su reemplazo.</p> <p>3-Infraestructura insuficiente ante aumento de demanda.</p> <p>4-Disminuida capacidad para tomar proyectos grandes con recursos propios</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1-Potenciales clientes desatendidos sin foco de grandes consultoras.</p> <p>2-Clientes sin experiencia y personal experto en recursos humanos.</p> <p>3-Interés y preocupación cada vez más fuerte por la calidad de vida</p> <p>4- Legislación a favor de la mejora de aspectos psicosociales en el trabajo.</p> <p>5- Dificultad de las organizaciones en reclutar personal con mayor especialidad.</p>	<p>1- Generar productos a la medida de los clientes, con paquetes accesibles para el segmento foco.</p> <p>2-Desarrollar instancias de conversación y conocimiento del negocio del cliente. Mostrar casos prácticos y experiencias de éxito.</p> <p>3- Difundir beneficios en la productividad y satisfacción de clientes con colaboradores comprometidos.</p> <p>4-Preparar servicios y actividades a realizar en las organizaciones ajustados a cada dimensión que se debe potenciar en cuestionario</p>	<p>1-Preparar a colaboradores part-time e inculcar la mística de la organización con el fin de generar confianza y cercanía en clientes.</p> <p>2- Generar alianzas con profesionales y organizaciones alineados a nuestra estrategia, que permitan hacer frente a un posible aumento de demanda y generar continuidad operacional.</p> <p>3- Tener previamente analizado y contratado, oficinas de arriendo por hora ante un posible aumento de clientes.</p> <p>4- Buscar asesoría y generar convenios de profesionales especialistas desde el punto de vista legal en normativas laborales.</p>

Anexo 10 (continuación):

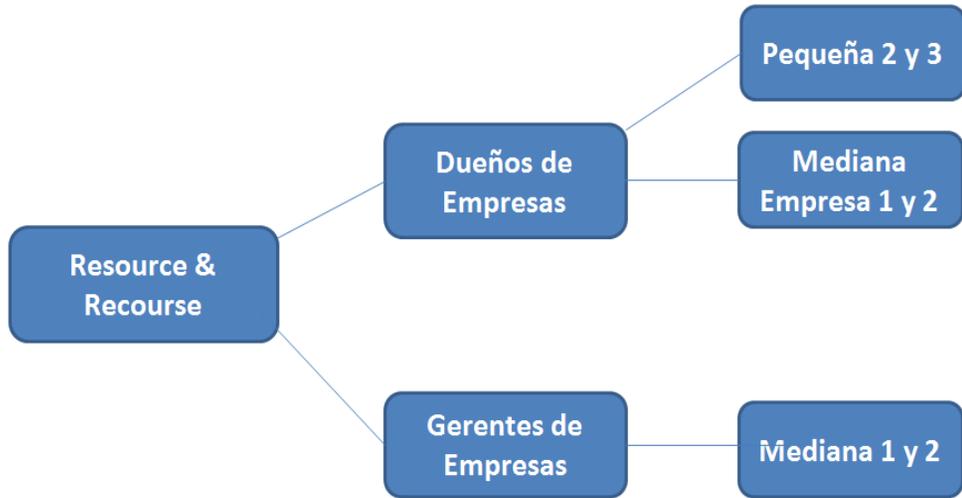
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1-Amplia competencia de consultoras	1- Afianzar lazos de confianza con clientes generar actividades de relacionamiento en forma constante. Estar siempre disponible y cerca ante sus requerimientos	1- Generar Alianzas con consultoras bajo contratos de comisiones y de responsabilidad de cliente bien definidos que permitan disminuir posibilidad de no contar con recursos ante requerimientos de clientes y disminuir la competencia.
2-Amenaza de sustitutos potenciales	2- Ajustar productos y traspasar servicios de un mes a otro ante complicaciones de la empresa. Mostrar y actuar con flexibilidad.	2- Desarrollar estrategias y actividades para potenciar a los líderes de la organización y que estos puedan valorar la importancia de recursos humanos en el crecimiento de su negocio.
3- Posibilidad de Crisis económica, disminución de crecimiento	3- Adelantarse ante nuevas tendencias en recursos humanos y generar actividades piloto gratuita para clientes con mayor cercanía.	3- Generar precios más convenientes a clientes que nos faciliten su infraestructura para generar las actividades y servicios.
4-Cambios en los intereses de los consumidores	4- Buscar nuevas alternativas de productos y servicios que le permitan al cliente disminuir sus costos de recursos humanos y personal.	
5- Retraso en obligatoriedad de aplicación cuestionarios psicosociales en el trabajo.		

**Fuente:** Elaboración Propia en base a Wheelen & Oliva, 2007

## Anexo 11: Tabla Modelo de servicio y estrategia de comunicación según segmento de clientes

Segmentación	FOCO	MODELO DE SERVICIO	COMUNICACIÓN
Pequeña Empresa 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Intimidad con el cliente/ Atención personalizada.</li> <li>* Consultores con experiencia profesional en RRHH.</li> <li>* Identificación etapa ciclo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asesoría en principales problemáticas de RRHH en el inicio del negocio, acompañamiento cercano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Énfasis en la generación de confianza, estar presente en los momentos relevantes, entender principales desafíos. Acompañar desde los inicios, ser un socio estratégico.</li> <li>* Estrategia de fidelización constante, estrecha relación con fundador de la organización, invitación a eventos, generación de alianzas que potencien oferta de valor y entrega de demos sin costo.</li> <li>* Resaltar casos de éxito con otros clientes, disponibilizando servicios para su contratación.</li> </ul>
Mediana Empresa 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ser parte del crecimiento del negocio/ Aliado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asesoría enfocada en revisión de procesos y estructuras que permitan potenciar su rentabilidad, generar valor agregado a su core business y aumentar su crecimiento.</li> </ul>	

Anexo 12: Figura 5: segmentación de clientes



### Anexo 13: Tabla de planes y valores de servicios

Plan Básico (anual)	Unidades mensuales	Costo Unitario	Sub-total	Precio Cliente
Prefiltros Telefónicos	8	\$ 438	\$ 3.500	\$ 20.000
Evaluaciones Psicológicas	2	\$ 7.500	\$ 15.000	\$ 132.500
Filtro Curricular Cargos Masivos	8	\$ 438	\$ 3.500	\$ 20.000
Descripción de cargo (por cargo)	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 50.000
Manejo de Nomina (pago de remuneraciones)	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 32.000
Administración Beneficios legales y Bienestar	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 24.000
<b>Valor Mensual</b>			<b>\$ 42.250</b>	<b>\$ 278.500</b>

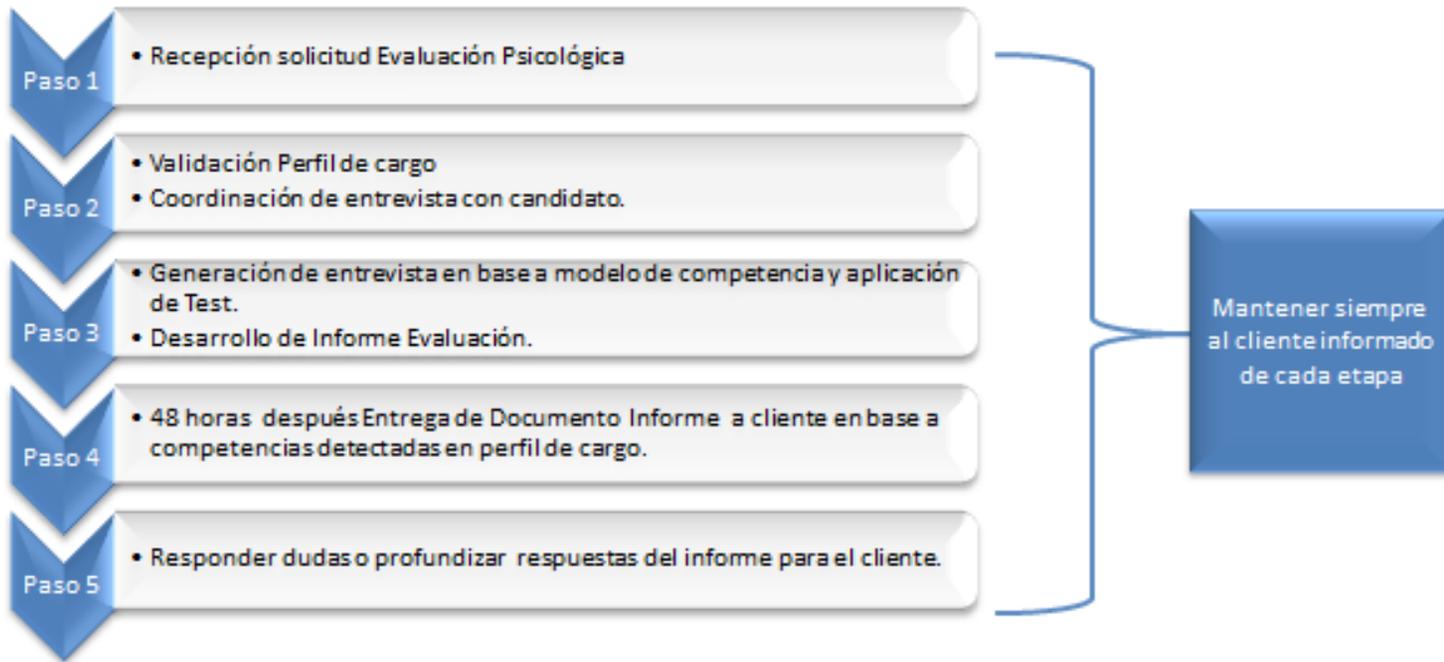
Plan Intermedio (anual)	Unidades mensuales	Costo Unitario	Sub-total	Valor cliente
Prefiltros Telefónicos	12	\$ 438	\$ 5.250	\$ 30.000
Evaluaciones Psicológicas	4	\$ 7.500	\$ 30.000	\$ 265.000
Filtro Curricular Cargos Masivos	12	\$ 438	\$ 5.250	\$ 30.000
Descripción de cargo (por cargo)	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 50.000
Manejo de Nomina (pago de remuneraciones)	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 32.000
<b>Valor Mensual</b>			<b>\$ 58.125,00</b>	<b>\$ 407.000,00</b>

Plan Full (anual)	Unidades mensuales	Costo Unitario	Sub-total	Valor cliente
Prefiltros Telefónicos	16	\$ 438	\$ 7.000	\$ 40.000
Evaluaciones Psicológicas	4	\$ 7.500	\$ 30.000	\$ 265.000
Filtro Curricular Cargos Masivos	16	\$ 438	\$ 7.000	\$ 40.000
Descripción de cargo (por cargo)	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 50.000
Manejo de Nomina (pago de remuneraciones)	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 32.000
Verificación Referencias	4	\$ 438	\$ 1.750	\$ 10.000
Administración Beneficios legales y Bienestar	4	\$ 656	\$ 2.625	\$ 24.000
Evaluación de Desempeño	0,08	\$ 600.000	\$ 50.000	\$ 208.333
Desarrollo Liderazgo (Coach gerencial) por sesión	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 100.000
<b>Valor Mensual</b>			<b>\$ 116.000</b>	<b>\$ 669.333</b>

### Anexo 14: Cronograma de actividades y eventos Marketing anual

	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Promoción Lanzamiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																				
Email Marketing		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■		
Boletín Novedades								■								■								■																				■				
Visitas Directivos mes de prueba	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Promoción Segundo semestre																									■	■	■	■																				
Charla Especialistas															■																	■																
Cena Fin de año																																												■				

## Anexo 15: Flujograma Proceso de evaluación psicológica



## Anexo 16: Cadena de Valor del Ciclo de Servicio



## Anexo 17: Carta Gantt Implementación

Actividad	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Generación de Sociedad				■								
Financiamiento *				■								
Arriendo Oficina *				■								
Habitación Oficina *				■								
Compra Insumos *				■								
Visitas a Cliente				■	■	■	■	■	■			
Entrega de Demos				■	■	■	■	■				
Contratación Administrativo				■	■	■	■	■	■			
Lanzamiento									■			
Otros ajustes implementación									■	■		
*De acuerdo a Presupuesto												

## Anexo 18: Flujos de caja

FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS						
Meses	0	Año 1	Año 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>37.402.250</b>	<b>101.203.750</b>	<b>187.270.000</b>	<b>273.782.000</b>	<b>422.546.500</b>
Ventas de servicios y planes		\$ 37.402.250	\$ 101.203.750	\$ 187.270.000	\$ 273.782.000	\$ 422.546.500
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ -52.218.000</b>	<b>\$ -75.348.000</b>	<b>\$ -84.348.000</b>	<b>\$ -106.548.000</b>	<b>\$ -128.748.000</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$ -43.500.000</b>	<b>\$ -58.800.000</b>	<b>\$ -67.800.000</b>	<b>\$ -90.000.000</b>	<b>\$ -112.200.000</b>
Costos personal		\$ -43.500.000	\$ -58.800.000	\$ -67.800.000	\$ -90.000.000	\$ -112.200.000
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>\$ -8.718.000</b>	<b>\$ -16.548.000</b>	<b>\$ -16.548.000</b>	<b>\$ -16.548.000</b>	<b>\$ -16.548.000</b>
Costos de administracion y gastos generales		\$ -8.718.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000	\$ -16.548.000
<b>EBITDA (utilidad bruta)</b>		<b>-14.815.750</b>	<b>25.855.750</b>	<b>102.922.000</b>	<b>167.234.000</b>	<b>293.798.500</b>
Depreciación y amortización		\$ -4.795.000	\$ -4.795.000	\$ -4.795.000	\$ -4.795.000	\$ -4.795.000
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		<b>-19.610.750</b>	<b>21.060.750</b>	<b>98.127.000</b>	<b>162.439.000</b>	<b>289.003.500</b>
Impuesto (27%)			\$ 5.686.403	\$ 26.494.290	\$ 43.858.530	\$ 78.030.945
<b>Utilidad despues de impuesto</b>		<b>-19.610.750</b>	<b>15.374.348</b>	<b>71.632.710</b>	<b>118.580.470</b>	<b>210.972.555</b>
Depreciación y amortización		\$ 4.795.000	\$ 4.795.000	\$ 4.795.000	\$ 4.795.000	\$ 4.795.000
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>\$ -14.815.750</b>	<b>\$ 20.169.348</b>	<b>\$ 76.427.710</b>	<b>\$ 123.375.470</b>	<b>\$ 215.767.555</b>
<b>INVERSIONES</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Inversion inicial	-23.975.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-15.000.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-38.975.000</b>	<b>\$ -14.815.750</b>	<b>\$ 20.169.348</b>	<b>\$ 76.427.710</b>	<b>\$ 123.375.470</b>	<b>\$ 215.767.555</b>
<b>FLUJO CAJA NETO ACUMULADO</b>	<b>-38.975.000</b>	<b>\$ -53.790.750</b>	<b>\$ -33.621.403</b>	<b>\$ 42.806.308</b>	<b>\$ 166.181.778</b>	<b>\$ 381.949.333</b>

## Flujo de caja Año 1

FLUJO DE CAJA		Año 1											
Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 248.417	\$ 248.417	\$ 248.417	\$ 2.177.167	\$ 2.177.167	\$ 2.177.167	\$ 3.854.083	\$ 3.854.083	\$ 3.854.083	\$ 6.187.750	\$ 6.187.750	\$ 6.187.750
Ventas de servicios y planes		\$ 248.417	\$ 248.417	\$ 248.417	\$ 2.177.167	\$ 2.177.167	\$ 2.177.167	\$ 3.854.083	\$ 3.854.083	\$ 3.854.083	\$ 6.187.750	\$ 6.187.750	\$ 6.187.750
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		\$ -3.209.000	\$ -3.209.000	\$ -3.209.000	\$ -3.809.000	\$ -3.809.000	\$ -3.809.000	\$ -4.109.000	\$ -4.109.000	\$ -4.109.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000
<b>COSTOS VARIABLES</b>		\$ -2.700.000	\$ -2.700.000	\$ -2.700.000	\$ -3.300.000	\$ -3.300.000	\$ -3.300.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000
Costos personal		\$ -2.700.000	\$ -2.700.000	\$ -2.700.000	\$ -3.300.000	\$ -3.300.000	\$ -3.300.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000
<b>COSTOS FIJOS</b>		\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administracion y gastos generales		\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -509.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
<b>EBITDA (utilidad bruta)</b>		-2.960.583	-2.960.583	-2.960.583	-1.631.833	-1.631.833	-1.631.833	-254.917	-254.917	-254.917	-91.250	-91.250	-91.250
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		-3.360.167	-3.360.167	-3.360.167	-2.031.417	-2.031.417	-2.031.417	-654.500	-654.500	-654.500	-490.833	-490.833	-490.833
Impuesto (27%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad despues de impuesto</b>		-3.360.167	-3.360.167	-3.360.167	-2.031.417	-2.031.417	-2.031.417	-654.500	-654.500	-654.500	-490.833	-490.833	-490.833
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		\$ -2.960.583	\$ -2.960.583	\$ -2.960.583	\$ -1.631.833	\$ -1.631.833	\$ -1.631.833	\$ -254.917	\$ -254.917	\$ -254.917	\$ -91.250	\$ -91.250	\$ -91.250
<b>INVERSIONES</b>													
Inversion inicial	-\$ 23.975.000,00												
Capital de trabajo	-\$ 15.000.000,00												
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-\$ 38.975.000,00	\$ -2.960.583	\$ -2.960.583	\$ -2.960.583	\$ -1.631.833	\$ -1.631.833	\$ -1.631.833	\$ -254.917	\$ -254.917	\$ -254.917	\$ -91.250	\$ -91.250	\$ -91.250
<b>FLUJO CAJA NETO ACUMULADO</b>	-\$ 38.975.000,00	\$ -41.935.583	\$ -44.896.167	\$ -47.856.750	\$ -49.488.583	\$ -51.120.417	\$ -52.752.250	\$ -53.007.167	\$ -53.262.083	\$ -53.517.000	\$ -53.608.250	\$ -53.699.500	\$ -53.790.750

## Flujo de caja y estado de resultados Año 2

FLUJO DE CAJA		Año 2											
Meses	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 7.138.333	\$ 7.138.333	\$ 7.138.333	\$ 7.026.167	\$ 7.026.167	\$ 7.026.167	\$ 8.288.667	\$ 8.288.667	\$ 8.288.667	\$ 11.281.417	\$ 11.281.417	\$ 11.281.417
Ventas de servicios y planes		\$ 7.138.333	\$ 7.138.333	\$ 7.138.333	\$ 7.026.167	\$ 7.026.167	\$ 7.026.167	\$ 8.288.667	\$ 8.288.667	\$ 8.288.667	\$ 11.281.417	\$ 11.281.417	\$ 11.281.417
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000
<b>COSTOS VARIABLES</b>		\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000
Costos personal		\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000
<b>COSTOS FIJOS</b>		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administracion y gastos generales		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
<b>EBITDA (utilidad bruta)</b>		859.333	859.333	859.333	747.167	747.167	747.167	2.009.667	2.009.667	2.009.667	5.002.417	5.002.417	5.002.417
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		459.750	459.750	459.750	347.583	347.583	347.583	1.610.083	1.610.083	1.610.083	4.602.833	4.602.833	4.602.833
Impuesto (27%)		\$ 124.133	\$ 124.133	\$ 124.133	\$ 93.848	\$ 93.848	\$ 93.848	\$ 434.723	\$ 434.723	\$ 434.723	\$ 1.242.765	\$ 1.242.765	\$ 1.242.765
<b>Utilidad despues de impuesto</b>		335.618	335.618	335.618	253.736	253.736	253.736	1.175.361	1.175.361	1.175.361	3.360.068	3.360.068	3.360.068
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		\$ 735.201	\$ 735.201	\$ 735.201	\$ 653.319	\$ 653.319	\$ 653.319	\$ 1.574.944	\$ 1.574.944	\$ 1.574.944	\$ 3.759.652	\$ 3.759.652	\$ 3.759.652
<b>INVERSIONES</b>													
Inversion inicial													
Capital de trabajo													
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-14.815.750	\$ 735.201	\$ 735.201	\$ 735.201	\$ 653.319	\$ 653.319	\$ 653.319	\$ 1.574.944	\$ 1.574.944	\$ 1.574.944	\$ 3.759.652	\$ 3.759.652	\$ 3.759.652
<b>FLUJO CAJA NETO ACUMULADO</b>	-53.790.750	\$ -53.055.549	\$ -52.320.348	\$ -51.585.148	\$ -50.931.828	\$ -50.278.509	\$ -49.625.190	\$ -48.050.246	\$ -46.475.302	\$ -44.900.358	\$ -41.140.706	\$ -37.381.054	\$ -33.621.403

## Flujo de caja y estado de resultados Año 3

FLUJO DE CAJA	Año 3												
	Meses	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 12.267.167	\$ 12.267.167	\$ 12.267.167	\$ 14.628.333	\$ 14.628.333	\$ 14.628.333	\$ 15.950.000	\$ 15.950.000	\$ 15.950.000	\$ 19.577.833	\$ 19.577.833	\$ 19.577.833
Ventas de servicios y planes		\$ 12.267.167	\$ 12.267.167	\$ 12.267.167	\$ 14.628.333	\$ 14.628.333	\$ 14.628.333	\$ 15.950.000	\$ 15.950.000	\$ 15.950.000	\$ 19.577.833	\$ 19.577.833	\$ 19.577.833
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -6.279.000	\$ -7.479.000	\$ -7.479.000	\$ -7.479.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000
<b>COSTOS VARIABLES</b>		\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -6.100.000	\$ -6.100.000	\$ -6.100.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000
Costos personal		\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -4.900.000	\$ -6.100.000	\$ -6.100.000	\$ -6.100.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000
<b>COSTOS FIJOS</b>		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administración y gastos generales		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
<b>EBITDA (utilidad bruta)</b>		5.988.167	5.988.167	5.988.167	8.349.333	8.349.333	8.349.333	8.471.000	8.471.000	8.471.000	11.498.833	11.498.833	11.498.833
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		5.588.583	5.588.583	5.588.583	7.949.750	7.949.750	7.949.750	8.071.417	8.071.417	8.071.417	11.099.250	11.099.250	11.099.250
Impuesto (27%)		\$ 1.508.918	\$ 1.508.918	\$ 1.508.918	\$ 2.146.433	\$ 2.146.433	\$ 2.146.433	\$ 2.179.283	\$ 2.179.283	\$ 2.179.283	\$ 2.996.798	\$ 2.996.798	\$ 2.996.798
<b>Utilidad despues de impuesto</b>		4.079.666	4.079.666	4.079.666	5.803.318	5.803.318	5.803.318	5.892.134	5.892.134	5.892.134	8.102.453	8.102.453	8.102.453
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		\$ 4.479.249	\$ 4.479.249	\$ 4.479.249	\$ 6.202.901	\$ 6.202.901	\$ 6.202.901	\$ 6.291.718	\$ 6.291.718	\$ 6.291.718	\$ 8.502.036	\$ 8.502.036	\$ 8.502.036
<b>INVERSIONES</b>													
Inversión inicial													
Capital de trabajo													
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	20.169.348	\$ 4.479.249	\$ 4.479.249	\$ 4.479.249	\$ 6.202.901	\$ 6.202.901	\$ 6.202.901	\$ 6.291.718	\$ 6.291.718	\$ 6.291.718	\$ 8.502.036	\$ 8.502.036	\$ 8.502.036
<b>FLUJO CAJA NETO ACUMULADO</b>	-33.621.403	\$ -29.142.153	\$ -24.662.904	\$ -20.183.655	\$ -13.980.754	\$ -7.777.853	\$ -1.574.953	\$ 4.716.765	\$ 11.008.483	\$ 17.300.200	\$ 25.802.236	\$ 34.304.272	\$ 42.806.308

## Flujo de caja y estado de resultados Año 4

FLUJO DE CAJA		Año 4											
Meses	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 18.616.167	\$ 18.616.167	\$ 18.616.167	\$ 19.865.500	\$ 19.865.500	\$ 19.865.500	\$ 25.256.500	\$ 25.256.500	\$ 25.256.500	\$ 27.522.500	\$ 27.522.500	\$ 27.522.500
Ventas de servicios y planes		\$ 18.616.167	\$ 18.616.167	\$ 18.616.167	\$ 19.865.500	\$ 19.865.500	\$ 19.865.500	\$ 25.256.500	\$ 25.256.500	\$ 25.256.500	\$ 27.522.500	\$ 27.522.500	\$ 27.522.500
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -8.079.000	\$ -9.379.000	\$ -9.379.000	\$ -9.379.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000
<b>COSTOS VARIABLES</b>		\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -8.000.000	\$ -8.000.000	\$ -8.000.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000
Costos personal		\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -6.700.000	\$ -8.000.000	\$ -8.000.000	\$ -8.000.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000
<b>COSTOS FIJOS</b>		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administracion y gastos generales		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
<b>EBITDA (utilidad bruta)</b>		10.537.167	10.537.167	10.537.167	11.786.500	11.786.500	11.786.500	15.877.500	15.877.500	15.877.500	17.543.500	17.543.500	17.543.500
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		10.137.583	10.137.583	10.137.583	11.386.917	11.386.917	11.386.917	15.477.917	15.477.917	15.477.917	17.143.917	17.143.917	17.143.917
Impuesto (27%)		\$ 2.737.148	\$ 2.737.148	\$ 2.737.148	\$ 3.074.468	\$ 3.074.468	\$ 3.074.468	\$ 4.179.038	\$ 4.179.038	\$ 4.179.038	\$ 4.628.858	\$ 4.628.858	\$ 4.628.858
<b>Utilidad despues de impuesto</b>		7.400.436	7.400.436	7.400.436	8.312.449	8.312.449	8.312.449	11.298.879	11.298.879	11.298.879	12.515.059	12.515.059	12.515.059
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		\$ 7.800.019	\$ 7.800.019	\$ 7.800.019	\$ 8.712.033	\$ 8.712.033	\$ 8.712.033	\$ 11.698.463	\$ 11.698.463	\$ 11.698.463	\$ 12.914.643	\$ 12.914.643	\$ 12.914.643
<b>INVERSIONES</b>													
Inversion inicial													
Capital de trabajo													
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	76.427.710	\$ 7.800.019	\$ 7.800.019	\$ 7.800.019	\$ 8.712.033	\$ 8.712.033	\$ 8.712.033	\$ 11.698.463	\$ 11.698.463	\$ 11.698.463	\$ 12.914.643	\$ 12.914.643	\$ 12.914.643
<b>FLUJO CAJA NETO ACUMULADO</b>	42.806.308	\$ 50.606.327	\$ 58.406.346	\$ 66.206.365	\$ 74.918.398	\$ 83.630.430	\$ 92.342.463	\$ 104.040.925	\$ 115.739.388	\$ 127.437.850	\$ 140.352.493	\$ 153.267.135	\$ 166.181.778

## Flujo de caja Año 5

FLUJO DE CAJA		AÑO 5											
Meses	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$ 28.708.500	\$ 28.708.500	\$ 28.708.500	\$ 31.536.333	\$ 31.536.333	\$ 31.536.333	\$ 38.515.500	\$ 38.515.500	\$ 38.515.500	\$ 42.088.500	\$ 42.088.500	\$ 42.088.500
Ventas de servicios y planes		\$ 28.708.500	\$ 28.708.500	\$ 28.708.500	\$ 31.536.333	\$ 31.536.333	\$ 31.536.333	\$ 38.515.500	\$ 38.515.500	\$ 38.515.500	\$ 42.088.500	\$ 42.088.500	\$ 42.088.500
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -9.979.000	\$ -11.179.000	\$ -11.179.000	\$ -11.179.000	\$ -11.179.000	\$ -11.779.000	\$ -11.779.000
<b>COSTOS VARIABLES</b>		\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -9.800.000	\$ -9.800.000	\$ -9.800.000	\$ -10.400.000	\$ -10.400.000	\$ -10.400.000
Costos personal		\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -8.600.000	\$ -9.800.000	\$ -9.800.000	\$ -9.800.000	\$ -10.400.000	\$ -10.400.000	\$ -10.400.000
<b>COSTOS FIJOS</b>		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
Costos de administración y gastos generales		\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000	\$ -1.379.000
<b>EBITDA (utilidad bruta)</b>		18.729.500	18.729.500	18.729.500	21.557.333	21.557.333	21.557.333	27.336.500	27.336.500	27.336.500	30.309.500	30.309.500	30.309.500
Depreciación y amortización		\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583	\$ -399.583
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		18.329.917	18.329.917	18.329.917	21.157.750	21.157.750	21.157.750	26.936.917	26.936.917	26.936.917	29.909.917	29.909.917	29.909.917
Impuesto (27%)		\$ 4.949.078	\$ 4.949.078	\$ 4.949.078	\$ 5.712.593	\$ 5.712.593	\$ 5.712.593	\$ 7.272.968	\$ 7.272.968	\$ 7.272.968	\$ 8.075.678	\$ 8.075.678	\$ 8.075.678
<b>Utilidad despues de impuesto</b>		13.380.839	13.380.839	13.380.839	15.445.158	15.445.158	15.445.158	19.663.949	19.663.949	19.663.949	21.834.239	21.834.239	21.834.239
Depreciación y amortización		\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583	\$ 399.583
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		\$ 13.780.423	\$ 13.780.423	\$ 13.780.423	\$ 15.844.741	\$ 15.844.741	\$ 15.844.741	\$ 20.063.533	\$ 20.063.533	\$ 20.063.533	\$ 22.233.823	\$ 22.233.823	\$ 22.233.823
<b>INVERSIONES</b>													
Inversion inicial													
Capital de trabajo													
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	123.375.470	\$ 13.780.423	\$ 13.780.423	\$ 13.780.423	\$ 15.844.741	\$ 15.844.741	\$ 15.844.741	\$ 20.063.533	\$ 20.063.533	\$ 20.063.533	\$ 22.233.823	\$ 22.233.823	\$ 22.233.823
<b>FLUJO CAJA NETO ACUMULADO</b>	166.181.778	\$ 179.962.200	\$ 193.742.623	\$ 207.523.045	\$ 223.367.786	\$ 239.212.527	\$ 255.057.268	\$ 275.120.800	\$ 295.184.333	\$ 315.247.865	\$ 337.481.688	\$ 359.715.510	\$ 381.949.333

## Anexo 19: Proyección de ventas en unidades de servicios

Servicios	1Y				2Y				3Y				4Y				5Y			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Ventas (Nuevas + Renovaciones)																				
Plan Básico	1	1	0	1	1	0	2	1	2	2	3	2	3	1	3	3	4	4	4	5
Plan Intermedio	0	1	1	0	1	0	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	3
Plan Full	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	2	2	2	2
Planes Activos																				
Plan Básico	1	2	2	3	4	4	6	7	9	11	14	16	19	20	23	26	30	34	38	43
Plan Intermedio	0	1	2	2	3	3	4	5	6	8	9	11	12	14	15	16	18	21	23	26
Plan Full	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	8	9	11	13	15	17
<b>TOTAL DE PLANES VENDIDOS VIGENTES</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>76</b>	<b>86</b>
Administración Beneficios legales y Bienestar	0	50	50	50	100	100	100	100	150	150	150	150	200	200	200	200	300	300	300	300
Análisis de Compensaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0
Asesoría en Políticas de RRHH	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	4	0
Asesoría en Procesos	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	3	1	0	0	3	1	0	0	2	0
Capacitación Manejo Conflicto	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacitación Negociación	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desarrollo Liderazgo (Coach gerencial) por sesion	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Descripción de cargo (por cargo)	0	0	5	5	10	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	20	20	20	20
Descripcion de perfiles de cargo (por cargo)	0	0	5	5	10	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	20	20	20	20
Diagnostico de Clima Organizacional	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diseño de paquetes de beneficios	0	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5
Evaluacion de Desempeño	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	0	4
Evaluaciones Psicológicas	4	7	5	10	15	20	10	10	10	20	10	20	10	20	10	20	10	20	10	20
Filtro Curricular Cargos Masivos	10	25	25	50	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100
Generacion de Manual de desempeño	0	0	1	0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	5	0	1	0	6	0
Gestión de Talentos	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Intervencion de mejora Clima organizacional (2 actividades/sesiones)	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Manejo de Nomina (pago de remuneraciones)	0	50	50	50	100	100	100	100	150	150	150	150	200	200	200	200	300	300	300	300
Mantenimiento de intranet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prefiltros Telefónicos	10	25	25	50	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100
Revisión Estructura, Niveles de cargo hasta 50 cargos	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Verificación Referencias	5	10	5	10	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	100	100	100	100

## Anexo 20: Plan de Inversión

FLUJO DE CAJA PLAN DE INVERSIONES													
Ítem	Año 0	Año 1											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Inversión Inicial	-\$ 23.975.000,00												
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 15.000.000,00												
Flujo	-\$ 43.585.750,00	-\$ 2.960.583,33	-\$ 2.960.583,33	-\$ 2.960.583,33	-\$ 1.631.833,33	-\$ 1.631.833,33	-\$ 1.631.833,33	-\$ 254.916,67	-\$ 254.916,67	-\$ 254.916,67	-\$ 91.250,00	-\$ 91.250,00	-\$ 91.250,00
Flujo Acumulado del Periodo	-\$ 43.585.750,00	-\$ 41.935.583,33	-\$ 44.896.166,67	-\$ 47.856.750,00	-\$ 49.488.583,33	-\$ 51.120.416,67	-\$ 52.752.250,00	-\$ 53.007.166,67	-\$ 53.262.083,33	-\$ 53.517.000,00	-\$ 53.608.250,00	-\$ 53.699.500,00	-\$ 53.790.750,00

## Anexo 21: Tabla depreciación de activos

Tabla de Depreciación de Activos							
Inversiones	Valor unitario	Unidades	Valor total	DEPRECIACIÓN ANUAL ((3)=(1)/(2))	VIDA UTIL (4)	VALOR LIBRO ((7)=(1)-(6))	PRECIO VENTA (8)
Licencias de Test Online	\$ 1.000.000	5	\$ 5.000.000	\$ 1.000.000	5	0	1.000.000
Baterías de Test	\$ 1.150.000	1	\$ 1.150.000	\$ 230.000	5	920.000	230.000
Página Web y App Móvil	\$ 500.000	1	\$ 500.000	\$ 100.000	5	400.000	100.000
Notebooks	\$ 400.000	6	\$ 2.400.000	\$ 480.000	5	-80.000	480.000
Inscripción de Dominio Internet	\$ 35.000	5	\$ 175.000	\$ 35.000	5	0	35.000
Diseño Marca y Logotipos	\$ 250.000	1	\$ 250.000	\$ 50.000	5	200.000	50.000
Licencias Portales de Empleo	\$ 2.000.000	5	\$10.000.000	\$ 2.000.000	5	0	2.000.000
Habilitación Oficina (mobiliario y otros)	\$ 3.500.000	1	\$ 3.500.000	\$ 700.000	5	2.800.000	700.000
Multifuncional (fotocopiadora, impresora)	\$ 500.000	2	\$ 1.000.000	\$ 200.000	5	300.000	200.000
<b>Total Inversiones</b>			<b>\$23.975.000</b>	<b>\$ 4.795.000</b>	<b>45</b>	<b>4.540.000</b>	<b>4.795.000</b>

## Anexo 22: Balance proyectado

Meses	BALANCE						BALANCE AL 5 AÑO
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>PASIVOS</b>							
Honorarios personal		-43.500.000	-58.800.000	-67.800.000	-90.000.000	-112.200.000	<b>-372.300.000</b>
Costos de Operación		\$-8.718.000	\$-16.548.000	\$-16.548.000	\$-16.548.000	\$-16.548.000	<b>\$ -74.910.000</b>
Impuesto a la renta a pagar (27%)			\$ -4.467.960	\$ -4.467.960	\$ -4.467.960	\$ -4.467.960	<b>\$ -17.871.840</b>
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>-52.218.000</b>	<b>-79.815.960</b>	<b>-88.815.960</b>	<b>-111.015.960</b>	<b>-133.215.960</b>	<b>-465.081.840</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	<b>43.585.750</b>						<b>43.585.750</b>
Retiro de socios				-10.000.000	-20.000.000	-40.000.000	<b>-70.000.000</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	43.585.750	0	0	-10.000.000	-20.000.000	-40.000.000	<b>-70.000.000</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO +PASIVOS</b>	43.585.750	-52.218.000	-79.815.960	-98.815.960	-131.015.960	-173.215.960	<b>-535.081.840</b>
<b>ACTIVOS</b>							
Activo corriente (Ingresos por Ventas)		37.402.250	101.203.750	187.270.000	273.782.000	422.546.500	<b>1.022.204.500</b>
Depreciación Inversión		4.795.000	4.795.000	4.795.000	4.795.000	4.795.000	<b>23.975.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		42.197.250	105.998.750	192.065.000	278.577.000	427.341.500	<b>1.046.179.500</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>		<b>94.415.250</b>	<b>185.814.710</b>	<b>290.880.960</b>	<b>409.592.960</b>	<b>600.557.460</b>	<b>1.581.261.340</b>

## Anexo 23: Análisis de sustentabilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD PROYECTO A 5 AÑOS			
	Escenario base	escenario 2: Disminución de un 20% de las ventas	escenario 2: Aumento de un 10% de las ventas
<b>INVERSION INICIAL</b>	-\$ 38.975.000,00	-\$ 38.975.000,00	-\$ 38.975.000,00
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	\$ 1.022.204.500,00	\$ 817.763.600,00	\$ 1.124.424.950,00
<b>VAN</b>	\$ 167.207.630,36	\$ 86.103.624,93	\$ 207.759.633,07
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	18,03%	18,03%	18,03%